

Filipe Miguel Jesus Camarinha

Eficácia organizacional numa instituição do terceiro setor

— MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM
EDUCAÇÃO - ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Filipe Miguel Jesus Camarinha

Eficácia organizacional numa instituição do terceiro setor

Projeto submetido como requisito parcial para
obtenção do grau de
MESTRE

Orientação
Prof. Doutora Maria Inês Silva Teixeira Cardoso

MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM
EDUCAÇÃO - ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Dedico este trabalho à minha família, em especial aos meus pais pelo constante incentivo ao estudo e à valorização pessoal/profissional.

À Teresinha e à Clara por valorizarem tudo quanto sou no mínimo que faço!

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste trabalho não teria sido possível sem a ajuda e disponibilidade de um conjunto de pessoas, a quem dirijo um agradecimento especial por terem sido um dos pilares de sustentação que me permitiram alcançar o grande objetivo a que me propus.

À Professora Inês Cardoso, minha orientadora, que se mostrou sempre disponível para me apoiar, incentivar e aconselhar. Esteve sempre presente nos momentos mais difíceis, nunca me deixou desistir, manteve-me no caminho certo e, nos momentos de hesitação e de dúvida, teve sempre a palavra certa de ânimo e coragem que eu precisava para prosseguir.

Ao Professor Fernando Diogo, pela sua presença, sabedoria e incentivo.

À instituição que me acolheu e onde desenvolvi o estudo, aos colegas da direção e aos colaboradores que participaram e me ajudaram no desenvolvimento do estudo. Foram, sem dúvida, anos de crescimento pessoal e profissional e, apesar da exigência inerente a este tipo de trabalho, fez-nos crescer, pois, apesar de nos depararmos com alguns dissabores, vários obstáculos, foram também muitas alegrias e, sendo assim, prevalece a satisfação do dever cumprido e os laços de amizade que se criaram e fortaleceram.

Aos amigos, que sempre me apoiaram, incentivaram e fizeram acreditar nas minhas capacidades, principalmente nos momentos de maior dificuldade e desânimo.

Obrigado!

RESUMO

As instituições particulares de solidariedade social são entidades constituídas por particulares ou pela Igreja (sob o abrigo do direito canónico), sem fins lucrativos, e não são administradas pelo Estado. Historicamente, estas organizações atuam, onde o privado e o estado não chegam. A sua génese está ligada à pobreza, aos mais necessitados e carenciados, mas também à educação e deficiência.

Fruto de um contexto económico e social mais difícil e da necessidade de uma reorganização interna, a instituição atravessa um período complicado e a necessidade de rever alguns processos de gestão foi o mote para esta investigação.

A recolha de dados foi realizada numa instituição criada há mais de quarenta anos para dar resposta a uma necessidade da freguesia, ou seja, o bem-estar das crianças.

Em termos metodológicos, optou-se por um estudo de caso, numa linha de investigação mista, embora com predominância qualitativa. Como instrumentos de recolha de dados, foram utilizados a análise documental, a entrevista semiestruturada e o questionário.

Os resultados demonstraram que a IPSS em estudo carece de rever alguns procedimentos no que diz respeito à sua gestão, mas também aponta para a urgência da redefinição de objetivos e para a inevitabilidade de se proceder a uma valorização/modernização das instalações.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão das organizações; Terceiro setor; IPSS; Eficácia

ABSTRACT

Particular institutions of social solidarity are entities constituted by individuals or by the Church (under canon law), not for profit, and are not administered by the State. Historically, these organisations act, where the private and the state do not arrive. Its genesis is linked to poverty, the neediest and most deprived, but also to education and disability.

Due to a more difficult economic and social context and the need for internal reorganisation, the institution is going through a complicated period and the need to review some management processes was the motto for this investigation.

As data collection instruments, documentary analysis, the semi-structured interview and the questionnaire were used. The data collection was carried out in an institution created more than forty years ago to respond to a need of the parish, that is, the well-being of the children.

In methodological terms, a case study was chosen, in a mixed research line, although with a qualitative predominance, and using the research-action methodology.

The results showed that the PISS under review needs to review some procedures regarding its management, but also points to the urgency of the redefinition of objectives and to the inevitability of a valorisation/modernisation of the facilities.

KEYWORDS: Organisational management; Third sector; IPSS; Efficiency

ÍNDICE

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS	xi
INTRODUÇÃO	13
1. CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA	15
1.1. A gestão das organizações	15
1.1.1. Gestão e funções da gestão	16
1.1.2. Eficácia organizacional	25
1.2. A gestão das organizações do terceiro setor	27
1.2.1. Economia Social	28
1.2.2. IPSS	30
1.2.3. Eficácia organizacional numa IPSS	31
2. CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO	34
2.1. Problema e Objetivos	34
2.1.1. Problema e sua justificação	34
2.1.2. Objetivos	35
2.2. Metodologia	36
2.3. Local de estudo e participantes	38
2.3.1. Local de estudo	38
2.3.2. Participantes	39
2.4. Técnicas de recolha de dados	40
2.5. Técnicas de tratamento de dados	41
2.6. Confiabilidade e validade	41
3. CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	43

3.1. As dificuldades da instituição	43
3.2. Objetivos definidos pela direção para a instituição	45
3.3. As mais-valias da instituição	47
3.4. A eficácia da organização	49
4. CAPÍTULO IV - Plano de Ação – Para a gestão eficaz numa IPSS	52
4.1. Ações a desenvolver	52
4.2. Calendarização das ações	59
5. Conclusão	61
5.1. Recomendações para futuras investigações	63
6. Referências	64
Apêndices	71
Entrevista à direção	73
Entrevista às coladoras	74
Inquérito por questionário	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

OSFL – Organização sem fins lucrativos

IPSS - Instituições particulares de solidariedade social

TS – Terceiro Setor

TNG – Teoria Neoclássica da Gestão

GPO – Gestão por Objetivos

CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

UDPISS – União distrital das instituições particulares de solidariedade social

CATL – Centro de atividades de tempos livres

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Determinantes da eficácia, segundo os colaboradores	71
Tabela 2 - Determinantes da eficácia, segundo os pais dos utentes	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As quatro funções administrativas	20
Figura 2 - Ciclo da GPO (Chiavenato, 1998, p. 595)	24

INTRODUÇÃO

Este projeto pretende estudar uma IPSS cuja missão é acolher e educar crianças com idades compreendidas entre os 4 meses e os 10 anos. Com este estudo, pretende-se fazer um levantamento das dificuldades da associação, nomeadamente na área da gestão e aferir se a instituição é ou não eficaz. Muitos investigadores consideram que a eficácia organizacional é uma forma de medir o sucesso de uma organização.

Este tema torna-se pertinente para a associação devido às dificuldades que a mesma apresenta atualmente. Tal como muitas outras associações do terceiro setor, esta também é dirigida por uma direção voluntária que, por mais empenho que revele, nem sempre tem os meios imprescindíveis para uma instituição deste cariz, daí a situação se ter indo degradando.

O início deste estudo passou por uma pesquisa bibliográfica acerca do terceiro setor e das instituições particulares de solidariedade social, de forma a perceber, não apenas as origens históricas da Economia Social, como também a génese deste tipo de instituição, que têm naturalmente características muito próprias. A pesquisa incidiu ainda sobre a teoria neoclássica da administração que coloca o foco na gestão por objetivos. Este tipo de gestão, como vamos poder perceber ao longo do estudo, não se coadunava com o espírito de uma IPSS.

O passo seguinte foi a definição de uma metodologia adequada à investigação, começando por definir a questão de partida e os objetivos do estudo. Por fim, foi definido que a forma para obtenção de dados relevantes para o estudo, seria o inquérito por questionário, a entrevista e a análise documental.

Com este estudo o investigador pretende analisar uma IPSS com as valências de creche, pré-escolar e centro de atividade de tempos livres (CATL). Tal como já foi descrito, a associação vive um período conturbado interno e externo e, assim, foi formulada a seguinte pergunta de partida: “Como pode uma IPSS,

detentora de uma creche, pré-escolar e ATL, organizar-se de forma a ter uma gestão eficaz?”

A questão de partida serviu de orientação para toda a investigação. A revisão da literatura permitiu compreender que a medição de eficácia nas organizações sem fins lucrativos estava intimamente ligada ao cumprimento dos objetivos da instituição e à satisfação dos *stakeholders*. Embora a definição de *stakeholder* não seja consensual entre os investigadores, a mais difundida é a de Freeman (1984), que define *stakeholder* como qualquer indivíduo ou grupo que possa afectar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afectado pelo processo de busca desses objetivos. O conceito de *Stakeholder* pode também ser entendido como “grupo de interesse”, “partes interessadas” ou “intervenientes”. Numa visão mais ampla do conceito (Barry, 2002; Clarkson, 1995; Garriga, 2014) é possível considerar que esses intervenientes podem afetar quase tudo e quase todos dentro das organizações.

A investigação é composta por quatro capítulos, subdivididos internamente em vários subcapítulos para uma melhor compreensão dos temas abordados.

No primeiro capítulo é feita a revisão da literatura, onde são abordados temas como a gestão das organizações e as suas funções, a eficácia organizacional e a economia social. No segundo capítulo, é apresentada a questão de partida, os objetivos e o desenvolvimento metodológico do projeto. O terceiro capítulo contempla a análise e discussão dos dados, e por fim, o quarto capítulo apresenta um plano de ação para a instituição.

1. **CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA**

1.1. **A gestão das organizações**

A nossa sociedade está alicerçada em organizações, sejam elas grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos, nelas as pessoas juntam esforços com vista à obtenção de um objetivo comum. Não existem duas organizações iguais e a mesma organização sofre mutações ao longo do tempo, por isso é necessário que a empresa tenha a capacidade de se adaptar. Uma organização necessita de ter uma estratégia de atuação no mercado, perante os seus atores: clientes, fornecedores, acionistas e funcionários. As empresas necessitam de ter bem presente, a visão do que pretendem ser, a missão que pretende alcançar bem como os objetivos e valores que a fazem mover no mercado. Estes pilares devem ser bem esclarecidos aos seus funcionários, e divulgados aos clientes.

Visão

Segundo Collins e Porras (1996), a visão está associada aos objetivos gerais e de longo prazo permitindo dessa forma olhar para organização no presente e perceber onde ela quer estar nos próximos anos. Dess e Miller (1998) acrescentam ainda, que a visão deve, de igual modo, promover o envolvimento dos colaboradores na missão da organização.

Missão

Segundo Collins e Porras (1996), a missão espelha a razão da existência da empresa. Teixeira, (2005) acrescenta que a declaração de missão da empresa deve ser construída, não só pelos dirigentes, mas também pelos colaboradores das organizações e dar resposta às seguintes questões: i) o tipo de produto ou serviços a que a empresa se dedica; ii) os mercados a que se dirige, iii) a sua

filosofia de atuação; iv) a visão que tem de si própria e v) a imagem pública que pretende transmitir.

Objetivos

Os objetivos podem ser classificados em financeiros, quando estão relacionados com o lucro ou retorno do investimento, por exemplo, podem ser estratégicos quando representam a quota de mercado, posicionamento relativamente à concorrência ou criação de vantagens competitivas (Hax & Majluf, 1988). Os objetivos podem ser também distinguidos em qualitativo, quando estão relacionados com a satisfação de cliente, na recolha de informação do mercado ou no desenvolvimento pessoal (Rodrigues, 1999) ou quantitativo, quando referenciado em termos de lucro, taxa de cobertura do mercado, quota de mercado, número de novos clientes, entre outros (Rodrigues, 1999; Freire, 1998).

1.1.1. GESTÃO E FUNÇÕES DA GESTÃO

Assistimos nos últimos anos, fruto da crise que assolou o mundo, em geral, e a Europa, em particular, ao encerramento de muitas organizações, onde só as mais fortes sobreviveram.

Podemos naturalmente alegar que o mercado e a conjuntura dos mercados fizeram essa seleção, mas segundo Teixeira (2005) a principal causa da falência das empresas deve-se à má gestão. O mesmo autor considera “que cada vez mais se reconhece que o fator mais significativo na determinação do desempenho e do sucesso de qualquer organização é a qualidade da sua gestão” (p. 3).

Uma das teorias que sustenta o estudo da gestão empresarial é a Teoria Neoclássica da Gestão (TNG), por vezes também designada por Escola Operacional ou Escola do Processo de Gestão. Esta teoria, que integra

contributos de vários autores, entre eles Peter Drucker, surge da necessidade de se utilizarem os conceitos válidos e relevantes da teoria clássica da gestão, limpos dos exageros e distorções próprios da teoria pioneira, e complementados com outras ideias e conceitos, provenientes de outras visões acerca da gestão, nomeadamente:

- Teoria das Relações Humanas: os conceitos da organização informal, dinâmicas de grupo, comunicação, liderança e a abertura democrática iniciada pela teoria administrativa;
- Teoria Burocrática: o enfoque nos princípios e normas formais de organização, a organização hierárquica e a autoridade e responsabilidade;
- Teoria Comportamental: no que respeita às suas preocupações com aspetos como a motivação, o comportamento humano, a gestão de conflitos e o sistema de recompensas;
- Teoria de Sistemas: no que concerne à conceção da empresa como um sistema aberto, constituído por uma espécie de subsistemas independentes e interatuantes (Chiavenato, 1998).

Chiavenato, explica-nos também que, tal como sucedeu na teoria clássica da gestão, também os defensores da teoria neoclássica se preocuparam com a definição de um conjunto de princípios gerais de gestão, que podem ser entendidos como recomendações para os gestores e para a forma como devem planear, organizar, dirigir e controlar o trabalho dos seus colaboradores.

Como já foi referido, embora as organizações tenham tipologias diferenciadas, com dinâmicas próprias e serviços/produtos distintos, os princípios da gestão são comuns a qualquer uma delas. Os autores que contribuíram para o crescimento da TNG preocuparam-se em delinear esses princípios, que Chiavenato (1998) descreve da seguinte forma:

1. “As organizações devem orientar os seus esforços e afetar os seus recursos à execução das atividades, com base na fixação de objetivos, os quais devem ser claros, quantificáveis, ambiciosos, exequíveis e devem ser reduzidos a escrito.

2. A definição de responsabilidades deve referir-se ao desempenho de uma simples função.
3. A divisão do trabalho e a definição de funções deve basear-se na homogeneidade das tarefas a executar, em ordem a assegurar a maximização da eficiência da sua execução.
4. A hierarquia de autoridade e de responsabilidade deve ser claramente identificada e reduzida a escrito.
5. A responsabilidade deve ser sempre acompanhada da necessária autoridade, e esta última deve ser delegada o mais próximo possível do seu objeto;
6. As organizações devem ter uma estrutura tão simples e flexível quanto possível, devendo o respetivo número de níveis hierárquicos ser reduzido ao mínimo indispensável, considerando o número máximo de pessoas que podem ser eficazmente supervisionadas por um só gestor.
7. Cada individuo dentro de uma organização deve reportar a apenas um supervisor, o qual é responsável pela totalidade dos atos praticados pelos seus subordinados.” (Santos, 2008, p. 68)

A TNG recebeu contributos de muitas teorias, sobretudo da Teoria Clássica, que serviram de base para o seu desenvolvimento, a ponto de se revelar pioneira em algumas das soluções que apresentou: redirecionar o foco para os objetivos a alcançar tendo em vista os resultados pretendidos; gerir os processos para assegurar a eficácia da organização; assumir a responsabilidade para tomar decisões de carácter instrumental; definir as funções da gestão;

Foco dos objetivos

Um dos contributos que a TNG apresentou foi a colocação do foco nos objetivos e nos resultados, sem nunca deixar de se preocupar com os meios (designadamente ao nível da eficiência). O enfoque residiu nos fins da organização, nomeadamente nos objetivos e resultados, e em particular com as condições susceptíveis de maximizar a sua eficácia.

Numa organização empresarial, quando falamos em eficácia, falamos em cumprimento de objetivos. Drucker (2008) valoriza a distinção entre eficácia e eficiência, sendo que a primeira se relaciona com trabalhar as coisas certas e, a segunda, com fazer bem as coisas. Por sua vez, Chiavenato (1994, p. 70) distingue os conceitos da seguinte forma “eficiência é jogar futebol com arte, e eficácia é ganhar o jogo; eficiência é ir à Igreja, e eficácia é praticar os valores religiosos; eficiência é rezar, eficácia é ganhar o céu”. De uma forma simples, podemos afirmar que a eficácia está ligada à capacidade de cumprir metas e objetivos que, de acordo com a missão, permitem às empresas afirmarem-se no mercado (Cunha, 2007; Carvalho, 2005).

Gestão por objetivos

Outra das contribuições mais relevantes e significativas para a TNG foi a Gestão por Objetivos (GPO), pois os autores mudaram o foco da organização, quando antes valorizavam o *como* gerir o trabalho e a organização para aumentar a eficiência, a TNG preocupa-se sobretudo com a compreensão do *para quê* gerir e com a identificação das atividades mais relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais, cujo desempenho é suscetível de maximizar a respetiva eficácia. A GPO parte do princípio que os colaboradores têm um melhor desempenho quando sabem o que é esperado deles e podem relacionar os seus objetivos pessoais com os objetivos organizacionais. Quando isto é possível, os colaboradores ficam mais motivados, tornam-se mais leais e dedicados e, por consequência, a liderança torna-se mais eficaz. Quando se utiliza este método e se liga o desempenho à avaliação, consegue-se ter um sistema forte que apoia e valoriza os empregados e facilita bons desempenhos por parte dos colaboradores (Chiavenato, 2004).

Responsabilidade da gestão

Uma outra contribuição importante que a TNG privilegiou foi o aspeto instrumental e prático da gestão. Os seus autores procuraram desenvolver conceitos e técnicas que permitissem ajudar a gestão quotidiana, nomeadamente: no modelo de gestão por objetivos, na estrutura organizacional, nas decisões sobre centralização versus descentralização, pois trouxeram para as organizações novas soluções para as questões relacionadas com a autoridade e a responsabilidade dentro das organizações.

Funções de gestão

Os autores neoclássicos aperfeiçoaram o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar, pois como a própria palavra nos indica, processo significa algo dinâmico, em evolução, sempre em mudança, contínuo.

Chiavenato (1998) explica que as funções da gestão, quando agrupadas, formam o processo de gestão. Pelo contrário, quando consideradas de forma isolada - planeamento, organização, direção e controlo – são entendidas como funções de gestão. O processo de gestão é determinado pelo conjunto das funções administrativas (figura 1).

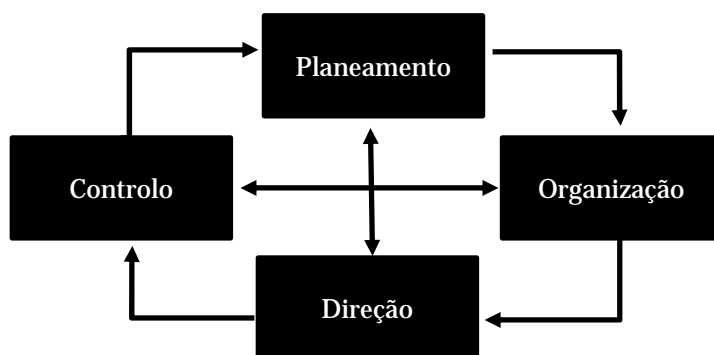


Figura 1 - As quatro funções administrativas

Planeamento

Qualquer empresa necessita de um planeamento. A falta desse plano pode levar a uma gestão reativa, que reage às dificuldades, problemas e alterações do mercado e, é exatamente isso que não se pretende numa organização. Para que isto não aconteça é necessário definir objetivos e escolher antecipadamente o melhor percurso para os alcançar. “O planeamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.” (Chiavenato, 1998, p. 379).

Podemos então definir o ciclo de planeamento como um processo que começa com a determinação de objetivos; define estratégias, políticas e esclarece planos para os alcançar; estabelece um sistema de decisões e inclui uma redefinição dos objetivos para começar um novo ciclo de planificação.

Organização

Para os neoclássicos, a organização surge depois do planeamento, e organizar significa: i) determinar as atividades necessárias para alcançar os objetivos planeados; ii) agrupar as atividades segundo uma estrutura lógica (departamentalização); iii) designar as pessoas para a execução das tarefas (cargos e tarefas), iv) alocar recursos e v) coordenar esforços.

Allen (1959, p. 60) define organização formal como “um sistema de tarefas bem definidas, cada uma das quais tem em si uma quantidade específica de autoridade, responsabilidade e obrigação de prestar contas; este conjunto de elementos é colocado sob forma consistente e minuciosa para permitir aos responsáveis da empresa trabalharem juntos mais efetivamente, a fim de obter a realização dos seus objetivos. A organização formal caracteriza-se por estar bem definida, ter uma delegação adequadamente limitada e possuir uma relativa estabilidade. A organização formal facilita a determinação de objetivos e políticas.”

Um dos princípios comuns à teoria clássica e à teoria neoclássica é o princípio da especialização, pois entende-se que se atribuir a cada colaborador uma tarefa simples, a aprendizagem será mais rápida, o processo de substituição de colaboradores será facilitado, permitindo desta forma melhoria nos métodos produtivos, aumento de produtividade e diminuição dos custos.

A organização formal faz-se representar de forma gráfica, pelo organograma, que permite ver de forma clara: i) a estrutura hierárquica, definindo os diversos níveis da organização; ii) os órgãos que compõem a estrutura; iii) os canais de comunicação e iv) em alguns casos, os nomes dos responsáveis pelos cargos.

Direção

Para que o planeamento e a organização possam ser desenvolvidos de uma forma eficaz, é necessário que a direção, a terceira função da gestão, saiba dirigir os esforços para um propósito comum, comunicar, liderar e motivar os seus colaboradores.

Chiavenato (1998) explica que dirigir significa interpretar os planos para outros e dar instruções sobre a forma como os devem executar relativamente aos objetivos que a organização pretende atingir.

Controlo

A finalidade do controlo é assegurar que os resultados do que foi planeado, organizado e dividido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos. O controlo consiste fundamentalmente num processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. Segundo Massie (1969) o processo de controlo é cíclico e apresenta as seguintes fases:

1. Um objetivo, um fim predefinido, um plano, uma linha de atuação, um padrão, uma norma, uma regra decisorial, um critério, uma unidade de medida.
2. Um meio de medir a atividade desenvolvida.
3. Um procedimento para comparar a atividade com o critério fixado.
4. Algum mecanismo que corrija a atividade em curso, para que alcance assim os resultados desejados.

Retomando a GPO defendida pela TNG, Odiorne (s.d., p. 11) reforça a ideia de que “os gerentes e colaboradores em conjunto definem as suas metas comuns, especificam as áreas principais de responsabilidade de cada posição em relação aos resultados esperados de cada um e utilizam essas medidas como guias para a melhor operação do setor de verificação da contribuição de cada um dos seus membros.”

Esta filosofia e modelo de gestão integra-se, dentro da TNG, na abordagem da obtenção de objetivos. De acordo com esta teoria, a organização deve ter objetivos, por isso a eficácia é medida ou avaliada em função dos objetivos atingidos. Para que isto seja viável, é necessário que:

- As organizações tenham objetivos;
- Os objetivos estejam identificados e definidos por forma a serem bem compreendidos;
- Os objetivos devem ter uma ordem de prioridade, de forma a poderem ser geridos;
- Haja consenso e concordância geral sobre os objetivos;

Uma das características mais importantes da GPO é a relação entre os objetivos individuais e os objetivos comuns. Assim, neste modelo, os gestores de topo e os colaboradores definem, em conjunto, qual a finalidade do trabalho, como satisfazer os objetivos que permitem alcançar essa finalidade, como avaliar esse esforço e qual o tempo necessário à sua concretização.

Baseia-se portanto numa definição comum dos objectivos, descrição funcional e de competências de cada colaborador e avaliação em função dos resultados esperados e mensuráveis. Tais objectivos são usados pelos subordinados para planeamento do seu trabalho e pelos superiores para acompanhamento do progresso (figura 2).

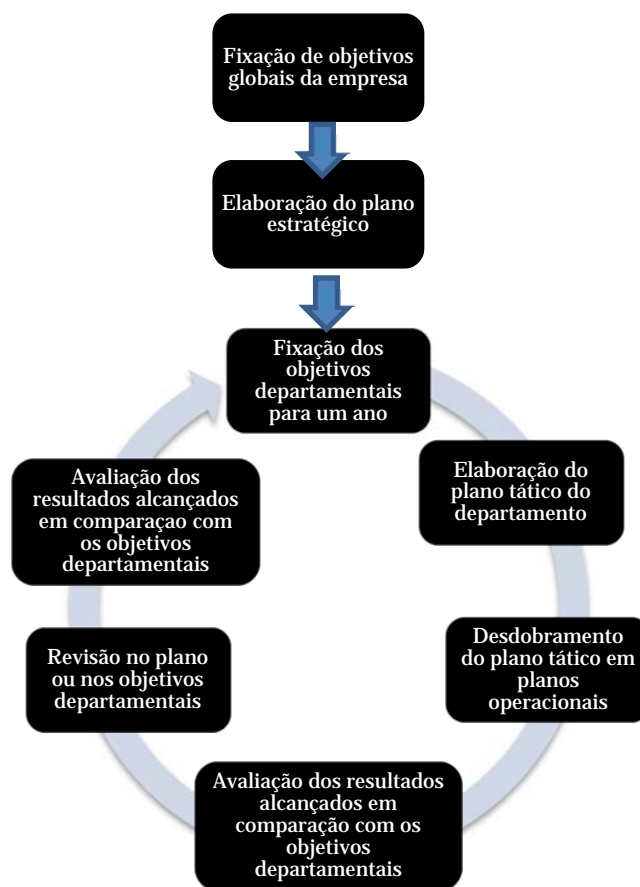


Figura 2 - Ciclo da GPO (Chiavenato, 1998, p. 595)

1.1.2. EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

As organizações sempre procuram as melhores soluções para alcançar o sucesso. No início do século XX, todas procuravam a eficiência organizacional, com a maximização da produção e minimização dos custos. Com o surgimento de novas teorias da gestão, passou a valorizar-se a excelência técnica, entre outros fatores, tendo o conceito de eficácia começado a despertar o interesse das organizações.

Na década de 80, com o desencadear da competitividade global, os investigadores começaram a sentir a necessidade de, por um lado, perceber quais as variáveis que tornam as empresas eficazes e, por outro, saber se estas estão ou não a ser eficazes. Segundo alguns autores (eg. Cameron, 1980; Rego e Cunha, 2007), só através do conhecimento dos atributos da eficácia poderiam as organizações potenciar a criação de valor, atrair mais investimento e assegurar a competitividade absolutamente necessária à sobrevivência nos mercados.

Fruto das diferenças que existem entre as empresas, não existe consenso nos atributos organizacionais defendidos como essenciais para a criação e definição da eficácia. Esta situação acontece, porque a noção de valor é variável de organização para organização, pelo que, diferentes organizações possuem diferentes interpretações sobre quais os resultados que concorrem para a criação de valor. Este facto reflete-se numa confusão e dispersão de perspetivas teóricas (Baruch e Ramalho, 2006). Apesar da dificuldade da avaliação da eficácia organizacional, é uma prática cada vez mais comum no setor empresarial, principalmente nas médias e grandes empresas.

Modelos de eficácia organizacional

Como já foi referido, não há consenso num modelo único para a medição da eficácia organizacional. Vários autores fazem referência a diversos modelos ou

perspetivas teóricas, relativamente aos aspetos mais importantes que as organizações devem considerar na sua avaliação de eficácia.

Poder-se-á dizer que cada modelo constitui uma tentativa de responder à seguinte questão: em que consiste uma organização eficaz?

Ford e Schellenber (1982), por exemplo, fazem referência aos seguintes modelos:

- Modelo dos objetivos: O modelo tradicional é o dos objetivos (Etzioni, 1964). Assenta numa visão que concebe uma organização como um conjunto racional de arranjos orientados para o alcance dos objetivos e, deste ponto de vista, a organização eficaz é a aquela cujos resultados coincidem com os objetivos. Este modelo assenta em várias premissas, nomeadamente: a) as organizações têm objetivos; b) estes objetivos podem ser identificados; c) os objetivos abstratos podem ser convertidos em medidas específicas e objetivas; d) os dados relevantes para estas medidas podem ser coligidos, processados e aplicados de modo apropriado e atempado.
- Modelo dos recursos sistémicos: refere-se à relação que se estabelece entre a organização e o seu ambiente. Por conseguinte, a eficácia é associada à capacidade da organização para assegurar recursos críticos da sua área envolvente (Yuchtman e Seashore, 1967);
- Modelo dos constituintes: expande o âmbito dos dois modelos anteriores acrescentando as perspetivas dos grupos de interesse (*stakeholders*) que gravitam em torno da organização (Terry Connolly, 1980). Deste modo, os proprietários, os empregados, os clientes, os fornecedores, os credores, as entidades públicas e a comunidade são entidades cujos interesses devem ser satisfeitos para que a organização seja eficaz e sobreviva. Decorrem, porém, algumas dificuldades e até conflitos quando a satisfação dos interesses de alguns *stakeholders* impede o alcance do interesse de outros.

- Modelo dos processos: a eficácia está associada ao comportamento dos participantes nas organizações (Steers, 1975).

1.2.A gestão das organizações do terceiro setor

Gerir uma organização sem fins lucrativos, integrada no terceiro setor, é ter presente que os interesses e direitos dos beneficiários prevalecem ao das próprias instituições, ao dos associados, dos fundadores e dos colaboradores, pois são os beneficiários o fator que determinam a criação dessas instituições e as sustentam. Drucker (1997, p. 58) resume desta forma a existência destas organizações: “as instituições sem fins lucrativos existem pela sua missão, existem para mudar a sociedade e a vida dos indivíduos, e isto não deve esquecer-se nunca”.

Este tipo de organização tem ganho uma grande expressividade na sociedade atual. Contudo, associada a esta importância, vem também uma maior complexidade na sua estrutura organizacional, o que vem reforçar a indispensabilidade da utilização de ferramentas de gestão adequadas (Carvalho, 2005).

Franco (2005) refere um estudo sobre o Terceiro Setor, realizado nos Estados Unidos por ‘The Bridgespan Group’ (2006), que apresenta como conclusão a necessidade de recrutamento de novos líderes ou gestores, mais precisamente 640.000, para as OSFL norte-americanas, até 2015.

No nosso país, não existem referências a estudos que comprovem e regulem estatisticamente este setor. No entanto, um fator que se revela preocupante, visto que os problemas sociais continuam a surgir, bem como o aumento do número de pessoas em situação de vulnerabilidade, pelo que o sucesso e futuro das organizações depende da sua capacidade para recrutar e reter bons líderes (Meneses, 2012). Segundo Meneses (2012), uma das consequências da falta de profissionalismo do setor deve-se à forma de financiamento, os subsídios

disponibilizados são direcionados para os custos diretos dos projetos ou das próprias atividades, não lhes permitindo investimento na capacidade de gestão, “as entidades financiadoras esperam que a organização tenha a maior eficiência e o maior impacto social possíveis, sem grande compreensão de que um bom desempenho se encontra profundamente dependente da capacidade de gestão e liderança” (Meneses, 2012, p. 159). No entanto, o Decreto-lei nº 172-A/2014 de 14 de novembro, que altera o Estatuto das IPSS, e o Decreto-Lei nº 119/83, de 25 de fevereiro, que prevê no nº2 do artigo 18º, que “Quando o volume do movimento financeiro ou a complexidade da administração das instituições exijam a presença prolongada de um ou mais titulares dos órgãos de administração, podem estes ser remunerados...”. Mediante esta alteração recente da lei, falta perceber se as organizações alterarão a sua estrutura organizacional e se alteraram, qual o impacto que essa alteração provocará na organização.

1.2.1.ECONOMIA SOCIAL

A economia social é frequentemente denominada de terceiro setor por associação às organizações sem fins lucrativos (OSFL). A denominação de terceiro setor advém do facto de as empresas públicas (Estado) constituírem o primeiro setor e as empresas privadas, o segundo.

Foi necessário esperar pelo século XIX para se assistir a um aumento exponencial deste tipo de organizações, que veio dar resposta à falta de apoios por parte do Estado para a resolução dos problemas sociais sentidos na época. Desde então surgiram várias associações, de entre as quais se destacam as Associações de Trabalhadores e as Associações de Socorro Mútuo. No entanto, e devido ao facto de se tratarem de OSFL, a maioria destas instituições não conseguiu subsistir e foram forçadas a cessar as suas funções. Contudo, é de notar, que foi nesta época que surgiram as associações comerciais do Porto e

de Lisboa (Rocha, 2013). Rocha (2013) explica ainda que, depois do 25 de abril de 1974, com a Constituição da República, assistimos ao restabelecimento da liberdade de expressão, o que desencadeou “uma explosão de movimentos associativos preocupados com todos os aspetos da vida social” (Franco, 2005, p. 26).

Devido aos problemas sociais que a nossa sociedade tem sentido, a Sociedade Civil já se serve destas organizações com bastante frequência, estabelecendo relações de parceria e cooperação. Atualmente, as organizações deste setor têm um peso preponderante na nossa economia. Segundo a Conta Satélite da Economia Social publicada recentemente pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2010), este setor representava 2,8% do valor acrescentado bruto nacional e 5,5% do emprego remunerado.

Apesar da importância que a economia social está a ganhar na nossa sociedade, continua a não existir consenso na sua definição. Para alguns autores, trata-se de um setor que se situa entre o Estado e o mercado, entre o social e o puramente económico. Para Caeiro (2008, p. 62) “a realidade social e económica em que se insere a Economia Social ou o Terceiro Setor, fundamenta-se num evidente distanciamento, quer do mercado, quer do Estado”. Também para Namorado (2004, p. 10), “fica claramente fora da economia social tudo o que é público e tudo o que é privado lucrativo”.

Numa tentativa de se chegar a um consenso acerca da definição do conceito, foi acordada, no âmbito da Conferência Regional da OIT¹, a seguinte definição para o setor: “um conceito que designa as empresas e organizações, especialmente as cooperativas, sociedades mútuas, associações, fundações e empresas sociais que têm a característica de produzir bens, prestar serviços e desenvolver conhecimentos enquanto perseguem objetivos sociais e económicos e promovem a solidariedade” (OIT, 2009).

¹ Conferência intitulada “Economia social – La respuesta de África a la crisis mundial” (2009).

No que diz respeito aos princípios que regem este tipo de organização, a Carta de Princípios da Economia Social, estabelecida pela “Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações” (CIRIEC, 2007) apresenta a seguinte elencação: a) primazia do indivíduo e do objeto social sobre o capital; b) adesão livre e voluntária; c) controlo democrático pelos seus filiados (exceto Fundações que não possuem membros associados); d) conjugação dos interesses dos filiados/usuários ou do interesse geral; e) defesa e aplicação dos princípios de solidariedade e responsabilidade; f) autonomia de gestão e independência em relação aos poderes públicos; g) a maior parte dos excedentes destinam-se à consecução de objetivos em favor do desenvolvimento sustentável e da prestação de serviços de interesse geral e de interesse para os associados, em particular.

Em Portugal, a economia social é representada maioritariamente por IPSS. Segundo a Conta Satélite da Economia Social (2010), as associações e outras organizações de economia social representam 94% das entidades (INE, Conta satélite da economia social, 2010; 2013). Até agosto de 2010 estavam registadas na Direção Geral de Segurança Social 5008 IPSS.

No preâmbulo do Estatuto das IPSS (DL nº 172-A de 14 de novembro) podemos ler “Importa referir que, para além da importância que o setor social e solidário possui no apoio aos cidadãos, as IPSS adquirem uma outra e especial importância na dinamização das economias locais onde estão implementadas, constituindo-se, assim, como agentes da dita economia social.”

1.2.2.IPSS

As IPSS, segundo o ponto 1 do artigo 1º do DL nº 172-A, de 14 de novembro, são “instituições particulares de solidariedade social (...) São pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de

justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público.”

Estas organizações, que tiveram a sua maior expansão após o 25 de abril, fruto do fim do Estado Novo e das carências que a sociedade apresentava, surgiram para dar resposta às necessidades das populações, por iniciativa de grupos de particulares ou apoiados pela Igreja. A relevância que ganharam na economia global, o incremento no número de estudos que têm sido desenvolvidos nesta área, bem como a alteração do decreto-lei que as regulava, levou a que alguns autores as considerem empresas sociais. Portela (2008) considera que o empreendedorismo social está ligado ao desenvolvimento de projetos que visam conseguir o interesse geral das populações, o bem comum ou a criação de soluções para as carências sociais. Por outro lado, surgem os promotores ou empreendedores sociais, que têm como objetivo a missão social e não a criação de riqueza (Mendes, 2011).

Atualmente, as IPSS têm os seguintes objetivos: apoio a crianças e jovens, apoio à família, proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho, promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação, educação e formação profissional dos cidadãos e resolução dos problemas habitacionais das populações.

1.2.3. EFICÁCIA ORGANIZACIONAL NUMA IPSS

“Durante anos as organizações sem fins lucrativos sentiam que as boas intenções eram só por si suficientes, mas hoje em dia, sabemos que, porque não temos um objetivo em termos financeiros, temos de gerir melhor que as organizações com fins lucrativos” (Peter Drucker, 2008, p. 2).

As organizações do terceiro setor têm ganho um peso considerável na nossa economia. Portanto, é consensual que a avaliação da eficácia organizacional seja um instrumento indispensável. Rego e Cunha (2007) chamam a atenção para o facto de os critérios de avaliação entre as entidades privadas e públicas deverem ser diferentes, pois não lhes parece razoável que se apliquem os mesmos critérios em ambas as situações. Se nos restringirmos aos indicadores financeiros, poderão não se ajustar ao cumprimento das metas e objetivos das OSFL. Estas, têm objetivos diferentes, ao contrário das entidades privadas, que visam o lucro. As OSFL têm como missão o bem comum.

Alguns autores, como Francisco e Alves (2010), consideram que as OSFL “têm finalidades específicas que não se enquadram de um modo direto no âmbito económico-financeiro” (p. 6). Ainda assim, apontam para a necessidade destas organizações prestarem contas (*accountability*) e introduzem, nessa matéria, uma abordagem *multistakeholder*.

Estas organizações sem fins lucrativos sobrevivem com a colaboração dos cidadãos, grupos e instituições, pelo que os diferentes *stakeholders* – associados, utentes, voluntários, doadores, fornecedores, colaboradores, gestores e comunidade envolvida, estão relacionados com a organização e acabam por estar interessados na sua avaliação (Francisco & Alves, 2010).

Um estudo mais aprofundado sobre os *stakeholders* irá permitir que a organização conheça com rigor quem são, o que pretendem e qual o seu nível de influência. Cada *stakeholder* é motivado por um conjunto de objetivos, que, algumas vezes, podem ser conflitantes com os objetivos da organização. Cabe à empresa encontrar uma posição de equilíbrio que otimize a relação entre esta e os *stakeholders*, maximizando a performance estratégica e operacional da organização (Caldeira, 2009).

Modelos de eficácia organizacional do Terceiro Setor

As organizações do terceiro setor têm objetivos e formas de estar na sociedade, distintas das restantes organizações. Por essa razão, a sua eficácia

deve também ser medida mediante determinados valores, que acabam por acentuar essa distinção. Vários autores (eg. Carvalho 2005) vêm defendendo que, não perdendo de vista o cumprimento da missão, é importante gerir os recursos de forma racional, pois desta forma se poderá aumentar o apoio aos públicos-alvo. Apesar das vantagens que todos vêm na profissionalização do setor, Carvalho (2005) refere a dificuldade de os gestores avaliarem as OSFL devido a três fatores: i) falta de dados para avaliar; ii) falta de preocupação com os resultados da avaliação; iii) a dimensão dessas organizações, que normalmente é pequena, não existindo grandes organizações de referência. O referido autor aponta ainda o facto de estes gestores argumentarem que estão sempre a fazer o seu melhor, que são voluntários ou que a sua missão é nobre, o que os deverá isentar do exercício da avaliação organizacional.

Dado o exposto, podemos inferir que a teoria dos *stakeholders* parece fazer todo o sentido no contexto das OSFL dado que se trata de organizações criadas através das sinergias de múltiplos indivíduos e grupos. Roque (2010) informa que uma relação efetiva e estrategicamente orientada para os *stakeholders*, permite:

- Uma melhor gestão do risco e da reputação, nomeadamente no que diz respeito à gestão financeira;
- Inovar - com o contributo dos *stakeholders* é possível melhorar produtos e serviços;
- Compreender a complexidade dos contextos e identificar novas oportunidades estratégicas;
- Informar, educar e influenciar *stakeholders*, o que se revela importante no âmbito do desenvolvimento de projetos;
- Melhorar o processo de tomada de decisão através do contributo fornecido por vários *stakeholders*;
- Partilhar recursos (financeiros, humanos, conhecimento, tecnologia) que, sem a participação dos *stakeholders*, a organização não se tornaria possível.

2. CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO

2.1. Problema e Objetivos

2.1.1. PROBLEMA E SUA JUSTIFICAÇÃO

As instituições particulares de solidariedade social (IPSS) são entidades constituídas por particulares, sem fins lucrativos, e não são administradas pelo Estado. A abrangência destas organizações é vasta, pois podem apoiar crianças e jovens, famílias, proteger cidadãos na velhice e invalidez, resolver problemas habitacionais das populações e dar formação profissional.

Historicamente, este tipo de organização foi impulsionado no nosso país maioritariamente por particulares ou grupos de particulares, de boa vontade, que detetaram junto das suas comunidades, necessidades sociais, às quais as organizações existentes não conseguiam dar resposta.

A instituição onde foi realizada a recolha de dados foi criada em 1975 por um grupo de pais que necessitava de um local para deixar os seus filhos. Os estatutos da associação foram aprovados em 21/04/1977 e publicados no Diário da República nº 122 - III Série de 26/05/1977. Os fundadores da associação tornaram-se corpos gerentes voluntários, e, desde então, todos os membros que passaram pela direção, fizeram-no em regime de voluntariado.

A instituição tem revelado algumas dificuldades em diferentes valências, nomeadamente: o facto de se terem criado instituições alternativas, quer por iniciativa da autarquia, quer por iniciativa de outras organizações similares; a constatação de uma diminuição da taxa de natalidade; e a redução dos ordenados, a qual se repercute nas participações familiares. Estas alterações, observadas no contexto (interno e externo) da organização,

levaram a uma reflexão crítica acerca dos benefícios que mudanças efetivas no seio da gestão poderiam trazer para a própria organização, o que, a par de uma pesquisa bibliográfica aprofundada, motivou a realização do presente estudo.

Os membros da direção, onde se inclui o investigador do presente estudo, reúnem com a diretora técnica e a coordenadora pedagógica, no mínimo, uma vez por mês. O conhecimento acerca do modo de funcionamento da gestão da organização, bem como o questionamento acerca dos benefícios que mudanças efetivas no seio da gestão poderiam trazer para a própria organização, conduziram à definição dos seguintes objetivos, geral e específicos.

2.1.2.OBJETIVOS

O objetivo geral da investigação prende-se com:

- A compreensão da perceção dos *stakeholders* acerca dos objetivos da instituição e da eficácia da organização.

Relativamente aos objetivos específicos, é pretensão do investigador:

- Conhecer os objetivos que os membros da direção definiram para a instituição e a forma como os funcionários percebem esses mesmo objetivos;
- Conhecer as principais dificuldades sentidas pelos membros da direção e pelos funcionários acerca da organização;
- Compreender o modo como os *stakeholders* percebem a eficácia da organização;
- Compreender o modo como os *stakeholders* entendem as mais-valias da instituição.

2.2. Metodologia

Numa investigação desta natureza é pertinente enveredar por um estudo de caso numa linha de investigação mista, com predominância qualitativa e que utilize a investigação-ação como metodologia. Em educação têm-se tornado cada vez mais comuns os estudos de caso de natureza qualitativa. Embora não sejam muito frequentes, podem ser realizados estudos de caso, recorrendo a abordagens preferencialmente quantitativas ou de carácter misto. No entanto, isso não é uma característica essencial deste tipo de investigação (Ponte, 1994).

Um estudo de caso é uma investigação de natureza empírica. Baseia-se fortemente em trabalho de campo ou em análise documental. Estuda uma dada entidade no seu contexto real, tirando todo o partido possível de fontes múltiplas de evidência como entrevistas, observações, documentos e artefactos (Yin, 1994)

A investigação qualitativa implica uma ênfase nas qualidades das entidades e nos processos e significados. Um estudo qualitativo valoriza a qualidade socialmente construída da realidade, num quadro construtivista, a relação íntima entre investigador e objeto de estudo e os constrangimentos situacionais que enformam a investigação (Denzin & Lincoln, 2000).

Conforme Janesick (2000) sintetiza, as características fundamentais da investigação qualitativa apontam para que esta encare o investigador como o instrumento de investigação e construa uma narrativa que englobe as várias histórias dos participantes. Já Serapioni (2000) destaca como características dos métodos qualitativos: a análise do comportamento humano do ponto de vista do ator, a observação naturalista (não controlada), a subjetividade (perspetiva de *insider*), a orientação para a descoberta e para o processo, o seu carácter exploratório, descritivo e indutivo e a sua não *generalizabilidade*.

A investigação quantitativa pretende explicar, prever e controlar os fenómenos, procurando regularidades e leis, através da objetividade dos procedimentos e da quantificação das medidas (Almeida & Freire, 2000).

As características fundamentais dos métodos quantitativos são: a orientação para a quantificação e a causa dos fenómenos, a ausência de preocupação com a subjetividade, a utilização de métodos controlados, a objetividade procurada através de um distanciamento em relação aos dados (perspetiva de *outsider*), a orientação para a verificação, a natureza hipotético-dedutiva, a orientação para os resultados, a replicabilidade e possibilidade de generalização, e a assunção da realidade como estática (Serapioni, 2000).

Tomando em conta as forças e as limitações de cada uma das metodologias já descritas, optou-se pela realização de um estudo misto. Tal como Minayo e Sanches (1993) referem, as metodologias não são boas ou más em si mesmas, são antes mais ou menos adequadas à resolução de certos problemas, à prossecução de determinados objetivos e à realidade que nos propomos conhecer.

A intenção de utilizar vários métodos e fontes tem como objetivo aumentar a complexidade, riqueza e rigor da compreensão do objeto de estudo (Denzin & Lincoln, 2000), contribuindo ainda para o aumento da sua validade, quer interna, quer externa. Deste modo, pretende-se recorrer aos pais e encarregados de educação, para recolher informação através do inquérito por questionário.

A análise dos dados obtidos através da aplicação do referido questionário será sustentada na metodologia quantitativa. A análise documental e as entrevistas semiestruturadas, aplicadas à direção e às funcionárias, serão sustentadas na metodologia qualitativa, com recurso às técnicas de análise de conteúdo.

2.3.Local de estudo e participantes

2.3.1.LOCAL DE ESTUDO

A instituição onde o estudo empírico foi realizado situa-se na Freguesia de Pedroso, Concelho de Vila Nova de Gaia, Distrito do Porto. A sua criação data de setembro de 1975 e resultou da resposta que um grupo de voluntários pretendeu dar à constatação de uma carência da freguesia, uma vez que os habitantes locais não tinham onde deixar os seus filhos. Esses voluntários organizaram-se para formar uma Comissão Instaladora, dando, assim, início ao projeto.

Os estatutos foram aprovados em 21 de abril de 1977 para fazer nascer a Associação Pró-Infância de Pedroso, reconhecida desde então como Instituição Particular de Solidariedade Social. Esse reconhecimento valeu-lhe a criação de um protocolo (de acordo de cooperação) com o Conselho de Recursos da Segurança Social, garantindo desse modo um subsídio para apoio às atividades, indispensável à sobrevivência da instituição.

Em 1978, a procura da valência de Jardim de Infância da instituição aumentou 60% (de 50 para 80 crianças), o que provocou uma sobrelotação dos espaços disponíveis e, conseqüentemente, a necessidade de congregar esforços para edificar novas instalações.

Com os apoios das forças vivas do conselho e da freguesia, nomeadamente a Junta de Freguesia de Pedroso, a Congregação dos Missionários Claretianos e a Camara Municipal de Vila Nova de Gaia, foi possível erguer as atuais instalações. Atualmente, a instituição é frequentada por cerca de 150 crianças, com idades compreendidas entre os 4 meses e os 10 anos de idade. Conta com uma equipa de trinta e um funcionários, número este que se distribui por educadoras, auxiliares da ação educativa, pessoal administrativo, cozinheiras e pessoal de limpeza.

A Associação Pró-Infância de Pedroso é constituída pelos pais das crianças que frequentam a instituição, que correspondem a 150 sócios efetivos, sendo o corpo gerente totalmente constituído por voluntários (Apijumbo, 2016).

2.3.2. PARTICIPANTES

A temática deste trabalho envolve os *stakeholders* da instituição, logo é imperativo que entre os participantes deste estudo constem funcionários, membros da direção e encarregados de educação dos utentes.

A instituição conta com trinta e um funcionários nos seus quadros, todos do género feminino, dos quais foram entrevistados sete (23%).

Relativamente à direção, sendo constituída por cinco elementos, optou-se por realizar três entrevistas, constituindo-se, assim, um grupo de três participantes.

Quanto universo dos encarregados de educação, atualmente é constituído por cento e cinquenta, estando as crianças distribuídas pelas três valências. A amostra é de cinquenta encarregados de educação, o que perfaz 33% do referido universo, e a quem foram aplicados os inquéritos.

Os encarregados de educação são uma boa fonte de recolha de informação, pois reconhecem os pontos fortes e fracos da organização, bem como a razão da escolha da instituição para educar os seus educandos. Por outro lado, e por estarem tão próximos da instituição, muito provavelmente muitos deles têm visões críticas e construtivas sobre a mesma.

Os funcionários e a direção são instrumentos ativos da organização, e são estes que influenciam o rumo que a IPSS pretende seguir. Dessa forma, é imperioso ouvir e perceber quais os seus objetivos profissionais e pessoais, quais as dificuldades sentidas e quais os fatores que mais valorizam.

2.4. Técnicas de recolha de dados

Para uma melhor compreensão do fenómeno em estudo, e considerando a pertinência da triangulação da informação, foram utilizados três instrumentos de recolha de dados: (i) a análise documental, (ii) a entrevista e (iii) o inquérito por questionário.

A análise documental

A análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspetos novos de um tema ou problema (Lüdke & André, 1986).

A análise documental incidirá sobre os estatutos da instituição, os normativos do quadro legal que regulam as IPSS's e o manual dos processos-chave da creche, por forma a identificar novas formas de obtenção de rendimentos e possíveis alterações a nível da organização.

A entrevista semiestruturada

Segundo Coutinho (2013), a entrevista é uma poderosa técnica de recolha de dados, pois permite que entrevistador e entrevistado se encontrem numa posição de frente a frente, cuja interação favorece a obtenção de informação adicional, a qual não seria possível se o método utilizado fosse, por exemplo, o inquérito por questionário.

Ao entrevistar as funcionárias pretende-se conhecer os cargos que ocupam e as funções que desempenham, e, identificar os pontos fortes e os pontos fracos da organização, tendo em conta o seu ponto de vista. Pretende-se, ainda, compreender de que modo as competências pessoais das funcionárias poderão constituir uma mais-valia para a instituição.

O inquérito por questionário

O inquérito por questionário é utilizado quando se pretende recolher dados provenientes de um número significativo de indivíduos (no mínimo, 15% do universo em estudo). Esta forma de inquirir pode incidir sobre “atitudes, sentimentos, valores, opiniões ou informação factual, dependendo do seu objetivo, mas todos os inquéritos envolvem sempre a administração de perguntas a indivíduos “ (Coutinho, 2013, p. 139).

Este instrumento de recolha de dados será utilizado junto dos encarregados de educação e terá como objetivo compreender o modo como percebem as mais-valias da instituição e a eficácia da organização.

2.5.Técnicas de tratamento de dados

Para o tratamento de dados, o investigador fez uma análise de conteúdo das entrevistas e dos documentos utilizados. Quanto ao inquérito por questionário, foram utilizadas ferramentas, como por exemplo, a folha de cálculo, que permitiu fazer o tratamento estatístico desses dados.

2.6.Confiabilidade e validade

Por forma a garantir a confiabilidade e validade dos dados, as entrevistas foram gravadas em áudio utilizando o *software Audacity* e, posteriormente, transcritas na íntegra e enviadas aos intervenientes para confirmação da informação fornecida, acautelando a possibilidade de o modo como se expressaram não corresponder ao que de facto queriam transmitir, e para a prestação de eventuais esclarecimentos ou comentários adicionais. Os

questionários foram efetuados com o programa do *Google* formulário, e posteriormente enviado para o endereço eletrónico dos pais das crianças que frequentam a instituição. A base de dados de endereços utilizada foi facultada pela instituição, garantindo desta forma que só responderiam ao inquérito os beneficiários do serviço da IPSS.

3. CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1. As dificuldades da instituição

Desde a sua fundação, a IPSS onde o estudo foi realizado é dirigida por pais e sócios que assumiram os cargos de gestão na condição de voluntários, situação que se mantém até aos dias de hoje. Contudo, estes encontraram um conjunto de dificuldades e necessidades legais que os fizeram questionar essa situação, chegando mesmo a considerar que, perante as dificuldades e exigências, a instituição necessita de alguém, ou de uma equipa de trabalho, mais efetiva, reconhecendo que essa será uma condição indispensável à sobrevivência do estabelecimento educativo. Esta ideia é corroborada por Ferreira (2006), quando considera que as IPSS se encontram no dilema da profissionalização, pois se, por um lado, o trabalho voluntário sempre foi uma das suas especificidades, por outro, denotam-se crescentes exigências no sentido da profissionalização dos corpos dirigentes.

Através da interpretação dos dados é possível inferir que a direção se encontra esgotada pelos inúmeros problemas legais que encontrou na associação, denotando-se, assim, um reduzido investimento nos objetivos da instituição e no planeamento das atividades, ambos justificados pela condição de voluntarismo e pelos problemas que surgem no dia-a-dia da organização, tal como afirma um dos entrevistados: “nunca é fácil fazer objetivos a longo prazo da forma em que nós estamos, de uma forma voluntária” (ED1). Ao longo da entrevista, os membros da direção apontam como objetivo a manutenção da instituição e dos postos de trabalho. Mencionam como maiores dificuldades a diminuição da taxa de natalidade, o envelhecimento das colaboradoras, a concorrência que é atualmente maior, quer pelos centros de estudo, quer pela

Câmara Municipal: "Adaptá-la (a instituição) à nova realidade, manter os postos de trabalho e, essencialmente, manter a instituição" (ED3). Acrescentam, ainda, que é importante "inovar, abrir novas valências e apresentar novos serviços, nomeadamente o apoio ao idoso e às famílias em geral" (ED3).

De acordo com vários autores (eg. Cardoso, 2003; Franco et. al., 2005; Meneses, 2012), a maioria das OSFL apresenta défices de gestão e liderança, nomeadamente: aumento da concorrência, urgência de inovação, o aumento da exigência por parte dos *stakeholders*, a profissionalização das diversas áreas funcionais da gestão (ex: marketing, recursos humanos, finanças e contabilidade, controlo de gestão, operações), a retenção de colaboradores com idades compreendidas entre os trinta e os cinquenta anos (uma faixa etária menos compatível com baixos salários), a capacidade de atração de talento jovem, a mobilização de voluntários com elevadas competências profissionais, a sustentabilidade económica, o aumento da escala de atuação, a transparência no funcionamento e a diversificação das fontes de financiamento. Estes são alguns os desafios que a sociedade atual impõe a uma melhoria ao nível da gestão nas OSFL.

As dificuldades elencadas são agravadas pela reduzida permanência dos membros da direção na instituição que dirigem, ao contrário do que seria desejável. Embora o decreto-lei nº 172-A/2014, de 14 de novembro, preveja a profissionalização dos membros da direção sempre que a complexidade da organização o exija, tal nem sempre acontece. Uma das consequências da falta de profissionalização no setor deve-se à forma de financiamento, pois os subsídios disponibilizados são direcionados para os custos diretos dos projetos ou das próprias atividades (Meneses, 2012). Embora em nenhum momento das entrevistas, os elementos da direção tenham apontado como dificuldade a área financeira, depreende-se, pelas suas palavras, que a organização apresenta um determinado nível de dificuldade, e, nesse sentido, Meneses (2012) defende que estas empresas necessitam de recrutar e reter bons líderes. Dessa forma,

torna-se evidente que a direção tem de tomar uma opção ao nível da gestão da instituição.

A percepção das dificuldades das colaboradoras é diferente e apresentam como principal dificuldade as infraestruturas, as mensalidades praticadas na valência do ATL e a dificuldade que têm com as refeições que são confeccionadas na cozinha do próprio estabelecimento.

A diretora técnica, que é a colaboradora que trabalha mais de perto com a direção e, na sua ausência, é quem os representa e dirige a instituição, coloca o foco das suas dificuldades na ausência do corpo diretivo e na necessidade da redução da despesa, pouco compreendida pelas colegas.

Os colaboradores também manifestam algum desagrado pela ausência da direção, ou de alguém que em quem reconheçam autoridade. Apesar de saberem que a direção é voluntária, esperam que esta se comporte como profissional: “nunca nenhum membro da direção me veio dizer se achava que o que estava a fazer era bem, se não era bem, se era isso que esperava de mim, senão era” (EC7).

De acordo com Carvalho (2005), o sucesso das OSFL está intimamente relacionando com o desempenho, o comprometimento, as ações, as decisões e as ideias dos recursos humanos. Assim, a gestão do capital humano, bem como a sua motivação, adquire grande importância em qualquer organização e, quando desenvolvida estrategicamente, pode beneficiar significativamente a concretização dos objetivos e missão das organizações. Logo, depreende-se que o trabalho das direções junto dos colaboradores é de extrema importância.

3.2. Objetivos definidos pela direção para a instituição

Os dados recolhidos permitem retirar ilações importantes, nomeadamente ao nível da dificuldade apresentada pela direção na definição dos objetivos para a instituição. Os elementos do órgão diretivo denotam pouca

assertividade e os objetivos que apresentam são vagos e difíceis de mensurar. Por outro lado, quando questionados acerca das dificuldades que têm sentido, percebe-se que algumas das questões são estruturantes e que colocam em causa a continuidade da instituição, logo os seus esforços têm sido reconduzidos para essas tarefas, o que torna a gestão reativa, ou seja, reage aos problemas que surgem no dia-a-dia.

Um dos diretores apresenta como objetivo “acompanhar e apoiar as famílias na educação das crianças” (ED1), embora os restantes colegas apresentem como principal objetivo a continuidade da instituição, dando a entender que poderá estar em causa essa meta: “Manter viva a instituição, a concorrência é muita, adapta-la às novas realidades; manter os postos de trabalho essencialmente e manter a instituição e fazê-la crescer, se for possível” (ED2). Quando questionada acerca das dificuldades atuais a diretora acrescenta:

“As dificuldades são muitas: desde logo a nossa direção que é voluntária e isso pode levar à desmobilização/desresponsabilização dos voluntários, e isso aconteceu connosco. Atualmente, temos menos duas pessoas, e uma delas é bastante importante, o contabilista. Outra das dificuldades são as instalações, que por serem antigas, e apesar dos 40 anos de existência, não têm ainda a licença de utilização, o que nos tem trazido vários problemas, nomeadamente na revisão ou renegociação dos acordos com a segurança social. Outra das situações que também nos tem causado alguns problemas é o alargamento do pré-escolar no ensino público, que nos afeta diretamente, já tivemos inclusive de fechar uma sala do pré e reconvertê-la numa sala de creche. E, por fim, os colaboradores... herdamos uma instituição com pessoal em excesso, e porque somos uma direção voluntária e estamos numa instituição de solidariedade social, sempre foi nossa pretensão manter as pessoas, estamos a fazer tudo para que isto seja possível, infelizmente temos de rever esta situação, pois pode trazer graves consequências para a instituição” (ED3).

Outro dos *stakeholders* importantes da instituição são os colaboradores, e estes devem também ter conhecimento dos objetivos da instituição. Os dados recolhidos põem em evidência que as funcionárias não têm a perceção dos objetivos delineados pela direção, pois, quando questionadas acerca dos

objetivos da organização, remetem para objetivos pedagógicos e de caráter social. Outra questão pertinente levantada pelas colaboradoras é o fator motivacional, algumas delas sentem-se cansadas, sentem que o seu trabalho não é valorizado e que não têm ninguém presente que as avalie e oriente.

Podemos depreender que o princípio de definição de objetivos não é seguido, a direção não estabelece objetivos específicos para a organização, e os que estabelece são ambíguos, difíceis de mensurar e não têm a participação dos colaboradores.

A definição da missão e dos objetivos para as empresas é algo essencial, pois indica aos seus *stakeholders* o caminho e o rumo que esta pretende percorrer (Collins, 1996; Teixeira, 2005). O envolvimento dos funcionários nesta tarefa, tem como primeira consequência o seu comprometimento, levando-os depois a sentirem-se mais motivados, mais leais e por consequência a liderança torna-se mais eficaz (Chiavenato, 2004). O autor acrescenta ainda que, quando se utiliza este método, e se associa à avaliação de desempenho, é possível ter um sistema que apoia e valoriza os funcionários e promove um melhor desempenho.

3.3.As mais-valias da instituição

Através da análise dos questionários aplicados aos encarregados de educação, foi possível inferir que o aspeto mais valorizado foi a proximidade geográfica (76%), seguido das competências técnicas e pessoais das colaboradoras e do caráter familiar da instituição (62% cada) (Gráfico 1).



Gráfico 1 - Propostas de melhoria

As colaboradoras e os órgãos da gestão valorizam também esta componente pessoal, considerando-a como um dos pontos fortes da instituição.

Importa neste ponto distinguir a mais-valia da eficácia organizacional que a organização apresenta e que é reconhecido pelos *stakeholders* como um ponto-forte da instituição, no entanto, essa mais-valia deve ser considerada como um forte contributo para a instituição ser considerada eficaz.

Venkatraman e Ramanujam (1987) e Savoie e Morin (2001) defendem que a eficácia organizacional é um fenómeno complexo e multidimensional que está no coração da teoria e prática da gestão estratégica. Wagner e Hollenbeck (2006) consideram que a eficácia organizacional é uma forma de medir o sucesso de uma organização na consecução das suas metas e objetivos, que podem incluir critérios como a rentabilidade, o crescimento, a participação de mercado, a qualidade do produto, a eficiência e a estabilidade. Uma organização que não atinja os seus objetivos é considerada uma instituição ineficaz.

Na construção de um referencial que permita a medição da eficácia organizacional numa organização do TS, Roque (2010) aponta para uma estratégia orientada para os *stakeholders*, nomeadamente: a *accountability* e o desenvolvimento da melhoria do processo de decisão, e uma das formas de melhorar o processo de decisão é perceber o que é mais valorizado pelos clientes, colaboradores, entre outros.

3.4.A eficácia da organização

Pelas entrevistas efetuadas, podemos deduzir que a direção é da opinião que a medição da eficácia se baseia no número de crianças que frequenta a instituição e a satisfação dos pais, contudo, considera também que existem fatores externos, nomeadamente, o aumento da concorrência, que está a contribuir para a diminuição de utentes. Refere, ainda, que as exigências do terceiro setor são diferentes do passado, logo necessita de uma direção mais presente, alguém que possa acompanhar o dia-a-dia da instituição: “...será possível avaliar o desempenho da instituição mediante a entrada e saídas de alunos, pode-se fazer desta forma uma avaliação, mediante esse balanço” (ED2).

As colaboradoras apercebem-se da diminuição do número de crianças, mas não atribuem esse indicador à insatisfação dos pais, pelo contrário, consideram e sentem, que estes estão satisfeitos. Como ponto de melhoria, apontam a necessidade de renovação das instalações, embora considerem que não é um fator determinante no desempenho da instituição. A funcionária da secretaria, que é o primeiro contacto dos pais dentro da organização, transmite durante a entrevista, que alguns deles confessam que estão muito satisfeitos pelo “calor” humano da instituição, mesmo não tendo sido esta a sua primeira escolha. Adivinha-se nas palavras das educadoras a desmotivação pela diminuição do

número de crianças nas salas: “...nós estávamos habituadas ao jardim com as salas cheias e que neste momento o mais desmotivante é realmente não ter a sala cheia...” apresentando como motivo para a diminuição do número de crianças “mais concorrência, menos crianças a nascer, as instalações são velhinhas, mas dignas, algumas IPSS têm instalações novas... talvez sejam estas as razões.” (ED7)

A coordenadora pedagógica é a responsável pelo processo de admissão de novos utentes e refere que, quando recebe os pais, estes já trazem informações de outros pais de utentes, embora mostrem alguma relutância inicial no que diz respeito às instalações. Logo é possível inferir das suas palavras que os pais que procuram a instituição vêm pelas boas referências, em todo o caso, não deixam de manifestar alguma insatisfação pela degradação das instalações. A coordenadora refere também que, no contacto diário com os pais, os mesmos realçam que apreciam o calor humano e o carinho que sentem na instituição. Outras das vantagens apontadas é a estabilidade do pessoal, quer do corpo docente, quer das restantes colaboradoras, fator determinante para transmitir segurança aos pais.

Uma das ilações que podemos retirar diz respeito à opinião que as funcionárias têm do desempenho de eficácia da organização, visto que, a seu ver, a organização, apesar das dificuldades, é eficaz: “Considero que a nossa instituição cumpre os seus objetivos, o nosso princípio é ser solidário com os outros, e isso fazemos e bem, principalmente ajudando a comunidade com menos recursos...” (EC6).

Cameron (1980), Rego e Cunha (2007) defendem que, só através do conhecimento dos atributos da eficácia, as organizações podem potenciar a criação de valor, atrair mais investimento e assegurar a competitividade necessária à sobrevivência nos mercados. Uma das dificuldades na criação dos medidores de eficiência prende-se com as diferenças que existem entre empresas, logo não é possível criar um referencial único para medição da eficácia organizacional.

Roque (2010) afirma que para as organizações do Terceiro Setor faz todo o sentido que a teoria dos *Stakeholders* seja utilizada para a medição da eficácia organizacional, pois defende que este tipo de organização cresce com as sinergias de múltiplos indivíduos e grupos. Acrescenta também que uma relação efetiva e estratégica, orientada para os *stakeholders*, permite à instituição inovar, identificar oportunidades estratégicas, informar e influenciar os *stakeholders* e melhorar o processo de tomada de decisão. Desta forma, é importante que a IPSS em estudo tenha presente a opinião dos seus principais *stakeholders*: pais dos utentes e funcionários.

4. **CAPÍTULO IV - PLANO DE AÇÃO – PARA A GESTÃO EFICAZ NUMA IPSS**

4.1. Ações a desenvolver

Ação 1 – Definição da missão da instituição

Objetivos:

- Sensibilizar as colaboradoras para a necessidade de definição da missão, objetivos e valores, como forma de clarificar a imagem da instituição perante a comunidade;
- Promover o trabalho colaborativo e a participação conjunta nas tomadas de decisão.
- Definir a missão da instituição.

Responsáveis pela ação:

- Direção;
- Diretora técnica;

Metas:

- Recolha de sugestões para a definição da missão da instituição.
- Recolha de sugestões para a formação de objetivos estratégicos
- Recolha de sugestões para a formalização dos valores que regem a instituição;
- Formação do grupo de trabalho que irá definir a missão, de acordo com os contributos recolhidos-

Atividades:

- Promoção de duas reuniões com o grupo de trabalho responsável pela definição e formalização da missão, objetivos e valores;

- Plenário com os colaboradores para sensibilizar e recolher sugestões para a formalização da missão, objetivos e valores;
- Redação dos documentos estruturantes, contendo a informação tratada;
- Plenário com os colaboradores para apresentação dos documentos estruturantes;
- Divulgação da missão, objetivos e valores à comunidade.

Ação 2 – Definição de objetivos (mensuráveis) por valência

Objetivo:

- Sensibilizar as educadoras de cada valência, para a necessidade de terem objetivos mensuráveis;

Responsáveis pela ação:

- Direção;
- Diretora técnica;

Metas:

- Discussão do tipo de objetivo que cada valência pode ter;
- Formação de equipas de trabalho;

Atividades:

- Promoção de duas reuniões com o grupo de trabalho responsável para definição e formalização dos objetivos;
- Promoção de uma reunião com a direção para apresentação dos objetivos;
- Redação dos documentos estruturantes contendo a informação tratada;

Monitorização:

- Os objetivos devem ser avaliados e revistos anualmente pelas educadoras e diretora técnica;
- Deve ser apresentado um relatório, por valência, à diretora técnica com a descrição dos objetivos atingidos e não atingidos;

Ação 3 – Criação de um departamento de voluntariado “técnico”

Este tipo de ação é justificado pela profissionalização de alguns setores fundamentais a qualquer empresa, como por exemplo um departamento de marketing, financeiro ou jurídico, e que atualmente a instituição não tem forma de financiar.

Objetivo:

- Criar um departamento que faça a gestão e angariação de voluntários;
- Mobilização de voluntários com elevadas competências profissionais, em áreas chave: marketing, financeiro, judicial, recursos humanos, entre outras.

Responsáveis pela ação:

- Direção;
- Diretora técnica;

Metas:

- Mobilização de voluntários com competências profissionais;
- Aquisição de novas competências técnicas para a instituição;

Atividades:

- Promoção da necessidade de voluntariado técnico, aos sócios da instituição, aproveitando as reuniões que as educadoras têm com os pais.
- Promoção da necessidade de voluntariado técnico, nas redes sociais e jornais locais;

Monitorização:

- Os serviços prestados por estes voluntários devem ser monitorizados pela direção em conjunto com a diretora técnica.

Ação 4 – Avaliação das atividades desenvolvidas

Objetivo:

- Avaliar todas as atividades desenvolvidas (para a comunidade e encarregados de educação) na instituição;

Responsáveis pela ação:

- Coordenadora Pedagógica;
- Diretora técnica;

Monitorização:

- A coordenadora pedagógica deve pedir uma avaliação de todas as ações dinamizadas na instituição e elaborar um relatório no final de cada ano letivo.

Ação 5 – Diversificação das fontes de financiamento

A atual legislação permite que as IPSS façam investimentos privados, desde que os lucros sejam aplicados na instituição.

A direção deve procurar um investimento, de preferência com apoios privados, para que o risco seja partilhado. Este investimento/negócio deve permitir integrar atuais quadros da IPSS, tendo em conta que a associação prevê a diminuição de crianças na valência do pré-escolar.

Como sugestão, propõe-se a criação de um parque temático para festas de aniversários para crianças, que está ligada ao ramo de negócio da IPSS, e que poderá ser um complemento ao financiamento da segurança social e à participação por parte dos pais. Outra das vantagens evidentes é a afetação de recursos humanos da associação para o parque temático, caso haja necessidade. Para além de tudo, a freguesia que a associação serve, não está equipada com nenhum equipamento deste género.

Objetivo:

- Oferta de novos serviços à comunidade educativa;

- Alcançar maior independência financeira;

Responsáveis pela ação:

- Direção;
- Animadora sócio-cultural;

Metas:

- Alcançar a sustentabilidade económica;
- Obter parcerias com empresários locais;

Atividades:

- Promover contactos com empresários locais, com vista a alcançar parcerias;

Ação 6 – Valorização/modernização das instalações

É urgente modernizar as instalações da associação, já que 71% dos colaboradores entrevistados e 60% dos encarregados de educação inquiridos apontam as fracas instalações como a principal fonte de melhoria.

Objetivo:

- Renovação das instalações da IPSS;

Responsáveis pela ação:

- Direção;
- Comissão de projeto;

Metas:

- Angariar fundos e apoios para a valorização/modernização das instalações

Atividades:

- Plenário com os pais para recolha de contributos e formação de uma comissão de projeto;
- Reunião com as entidades civis para angariação de apoios (junta de Freguesia, Camara Municipal, CNIS, UDIPSS, entre outras);
- Atividades de angariação de fundos;

- Constituição de parcerias com entidades locais para apoio na concretização/modernização das salas;

Monitorização:

- Deve ser apresentado um relatório semestral, pela comissão de projeto. Este relatório deve ser publicado no site oficial da associação.

Já foram tomadas algumas medidas para a concretização desta ação. A atual direção pediu um estudo de viabilidade económica-financeira, elaborado em parceria com a CNIS e Universidade Católica.

Uma obra desta envergadura só é possível com o apoio de todos, desde autoridades civis, pais, colaboradores e empresários locais.

4.2. Calendarização das ações

Ações	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Ação 1 – Definição da missão da instituição												
Ação 2 – Definição de objetivos (mensuráveis) por valência												
Ação 3 – Criação de um departamento de voluntariado “técnico”												
Ação 4 – Avaliação das atividades desenvolvidas												
Ação 5 - Diversificação das fontes de financiamento												
Ação 6 – Valorização/Modernização das instalações												

5. CONCLUSÃO

Com esta investigação pretendeu-se concluir acerca da viabilidade de uma IPSS ter uma gestão eficaz. Como sabemos, a importância de ter uma administração eficiente é transversal a todas as organizações, desde as privadas às estatais. No entanto, no terceiro setor a importância de gestão de recursos assume outro nível, pois todos os recursos são escassos e devem ser aplicados aos mais carenciados.

Fruto da investigação, podem retirar-se algumas ilações importantes: a instituição apresenta-se sem uma declaração escrita e formal da sua missão e sem objetivos mensuráveis. Para além da falta de objetivos, foi possível também constatar que os funcionários pedem uma direção mais presente na instituição e sentem que não são ouvidos e que não lhes é dado o devido valor.

Por outro lado, os encarregados de educação consideram que, apesar das fracas instalações, a instituição compensa com o calor humano e competência das colaboradoras.

A direção assume aqui um papel fundamental, pois parece evidente que as necessidades atuais exigem uma direção altamente profissionalizada, ou seja, um empresário social, que seja capaz de entender o setor, a sua especificidade e levar a instituição a outro patamar, pois, tal como ficou evidenciado nas entrevistas, a concorrência é muita e de vários quadrantes: autarquia, IPSS vizinhas e instituições privadas.

Outra questão pertinente é o financiamento, já que a instituição está muito dependente dos fundos da segurança social, e, por isso, deve procurar diversificar os seus serviços. Além do mais, fruto do crescimento do programa municipal Gaiaprende +, que investe bastante na valência do pré-escolar e apresenta preços bastante atrativos para as famílias, a tendência é que se continue a perder crianças, logo seria uma oportunidade de requalificar alguns dos colaboradores.

No que diz respeito à requalificação do edificado, por ser uma obra que envolve custos avultados e, sendo assim, a direção deve encontrar parcerias locais e apoios de fundos europeus, já que parece uma necessidade premente a renovação das instalações.

O presente trabalho permitiu concluir acerca dos determinantes da eficácia, segundo os principais *stakeholders* da instituição em estudo. Assim, foi possível verificar que:

- Os determinantes da eficácia variam de grupo para grupo, contudo, há alguns determinantes comuns, como as instalações, a qualidade da alimentação e as competências pessoais e profissionais das colaboradoras.
- Os pais dos utentes valorizam as competências técnicas e pessoais das colaboradoras, o horário, as informações dos amigos e familiares que já usufruíram dos serviços da instituição e 60% revela alguma preocupação com as instalações.
- Os colaboradores, por seu lado, valorizam as relações interpessoais, o reconhecimento do trabalho, como forma de recompensa e a satisfação de trabalharem no que realmente apreciam, bem como o pagamento atempado dos vencimentos.

A partir dos dados recolhidos, é possível criar uma matriz com os principais descritores de eficácia organizacional, que poderá ser submetida à avaliação dos *stakeholders*, em períodos vindouros.

As respostas às questões de investigação não são generalizáveis, visto que investigação se restringiu a uma instituição. No entanto, depreende-se que estes problemas se estendem a muitas outras IPSS e, por isso, espera-se poder ter contribuído para o enriquecimento do conhecimento nesta área em particular.

Apesar de todas as dificuldades que o terceiro setor se ressentir e que continuará a experimentar, a ES é uma área em expansão na economia portuguesa e que deve ser encarada e considerada como algo a ter em conta,

quer pela sua importância, quer pelos possíveis riscos com as incertezas inerentes.

5.1.Recomendações para futuras investigações

Esta investigação abriu novas possibilidades para pesquisas futuras, nomeadamente a realização de um estudo extensivo, voltando a recolher dados junto de cada grupo de participantes, no sentido de perceber a evolução dos descritores. Por outro lado, considerando que uma das fragilidades desta investigação foi a falta de contacto com outras IPSS, sobretudo as mais próximas, seria interessante estudar outros contextos para perceber de que forma estão a ultrapassar as dificuldades atuais, nomeadamente, a questão da direção voluntária e a diminuição de crianças no ATL.

6. REFERÊNCIAS

- A Cunha, M. R. (2007). *A Essência da Liderança – Mudança, Resultados, Integridade*. Lisboa: Editora RH.
- A. Cunha, M. R. (2007). *O tao da eficácia organizacional*. Lisboa: Edições Silabo.
- A. Thomson, R. Y. (2002). *The evolution of modern management*. Bristol: Themmes.
- Abrantes, J. (2009). *Pedagogia empresarial nas organizações*. Rio de Janeiro: wak.
- Allen, L. A. (1959). *Management and Organization*. Nova York: McGraw-Hill Book Co.
- Almeida, L., & Freire, T. (2000). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilíbrios.
- Alves, L. F. (2010). *A necessidade de informação dos stakeholders das organizações sem fins lucrativos: uma responsabilidade, um desafio a vencer e a busca de soluções*. Madrid: AECA. Obtido em 22 de 11 de 2016, de http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xivencuentroaeca/cd/19j.pdf
- Amado, M. (2007). *Qualificar o Terceiro Sector: Uma perspectiva de formação. Voz e Voz - Inovação e Qualidade no Terceiro Sector* nº 1, Série II, Ano XV, Dezembro.

- Apijumbo. (13 de abril de 2016). *APIjumbo*. Obtido de www.apijumbo.pt: www.apijumbo.pt
- Barry, N. (2002). *The stakeholder concept of corporate control is illogical and impractical*. The Independent Review.
- Caeiro, J. (2008). Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katál.*, 61-72.
- Caldeira, J. (2009). *Monitorização da performance organizacional*. Coimbra: Almedina.
- Cameron, K. (1980). *Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness*. Organizational Dynamics.
- Cardoso, L. (2003). *Gestão Estratégica das Organizações. Como vencer nos negócios do século XXI*. (6ª ed.). Lisboa: Verbo.
- Carvalho Ferreira, J. N. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw - Hill.
- Carvalho, J. (2005). *Organizações não lucrativas. Aprendizagem Organizacional, Orientação de Organizações não lucrativas. Aprendizagem Organizacional, Orientação de*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (1994). *Gerenciando Pessoas* (3ª ed.). São Paulo: Makron books.
- Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1998). *Teoria Geral da Administração* (5 ed., Vol. 1). Lisboa: MAKRON Books.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.

- CIRIEC. (1 de 11 de 2007). Obtido em 01 de 11 de 2016, de A Economia Social na União Europeia. Relatório realizado a pedido do Comité Económico e Social Europeu.: <http://www.eesc.europa.eu>
- Clarkson, M. (1995). *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. The Academy of Management Review.
- Collins, J. C. (1996). *Building your company's Vision* (Vol. 74). Harvard Business Review: Harvard Business Review.
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas. Teoria e Prática*. (2ª ed.). Coimbra: Almedina.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2007). *Manual do comportamento organizacional e gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Denzin, K., & Lincoln, Y. S. (2000). *The discipline and practice of qualitative research*. In. N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research (Second Edition)*. London: Sage Publications.
- Dess, G. e. (1998). *Leading Organizations, Perspectives for a new era. Strategic Management: Mission and the General Environment*. California: Sage.
- Druker, P. (1997). *As Organizações Sem Fins Lucrativos*. Difusão Cultural.
- Druker, P. (2008). *O essencial de Druker*. Lisboa: Actual Editora.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. . N.J. : Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- Ferreira, S. (2006). *Empreendedorismo social, profissionalização e emprego*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Franco, S. H. (2005). *Sector Lucrativo Português numa Perspetiva Comparada*,. Universidade Católica de Lisboa e Johns Hopkins University: UniarTE Gráfica.

- Freeman, R. E. (1998). *A stakeholder theory of the modern corporation*. Singapore: McGraw-Hill.
- Freire, A. (1998). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Garriga, E. (2014). *Beyond stakeholder utility function: Stakeholder capability in the value creation process*. Journal of Business Ethics.
- Hax, A. C. (1988). *The Concept of Strategy and Strategy Formation Process* (Vol. 18). Interfaces.
- III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2006). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Saraiva.
- INE. (2010). *Conta Satélite da Economia Social 2010*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P e CASES, Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, CIPRL.
- INE. (1 de 11 de 2013). *Conta satélite da economia social – 2010*. Obtido de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=157543613&PUBLICACOESmodo=2
- Janesick, V. J. (2000). *The choreography of qualitative research design – minuets, improvisation and crystallization*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research (Second Edition)*. London: Sage Publications.
- João Lisboa, A. C. (2011). *Introdução à gestão de organizações* (3ª Edição ed.). Porto: Vida Económica.
- Lüdke, M., & André, M. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- M. Vilarés, P. C. (2005). *Satisfação e lealdade do cliente*. Lisboa: Escolar Editora.

- Massie, W. W. (1969). *Management: Analysis, Concept, Cases, Englewood Cliffs*. N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Mendes, A. R. (2011). *Portugal Primeiro - Empreendedores Precisam-se*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Meneses, J. (2012). *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto: Imediações Edições Periódicas e Multimédia, Lda.
- Minayo, M. C., & Sanches, O. (1993). *Qualitativo-Quantitativo. Oposição ou complementaridade? Cadernos de Saúde Pública, 9*. Obtido de <http://www.scielo.br/pdf/csp/v9n3/02.pdf>
- Mintzberg, H. (1999). *Estrutura e Dinâmica das Organizações* (2ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Morin, A. S. (2001). *Développements récents dans les représentations de l'efficacité organisationnelle*. Psychologica.
- Namorado, R. (2004). *A economia social – Uma constelação de esperanças*. Coimbra: Oficina do CES n.º 213.
- Odiorne, G. (s.d.). *Management by Objectives*.
- OIT. (01 de 11 de 2009). *Economia social – La respuesta de África a la crisis mundial*. Obtido em 1 de 11 de 2016, de http://www.hispacoop.es/home/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=118
- Drucker P., J. C. (2008). *As cinco questões mais importantes que deve sempre colocar à sua organização*. Lisboa: SmartBook.
- Ponte, J. P. (1994). *Estudos de caso em educação matemática*. Lisboa: Grupo de Investigação DIFMAT.

- Portela, J. (2008). *Microempreendedorismo em Portugal. Experiências e perspectivas*. Lisboa: INSCOOP.
- Quintão, C. (1 de 11 de 2011). *“O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar”*. Porto: Cristina Parente. Obtido de http://isociologia.pt/App_Files/Documents/is-wp-ns-002_110411025242.pdf
- Ramalho, Y. B. (2006). *Communalities and Distinctions in the Measurement of Organizational Performance and Effectiveness Across For-Profit and Nonprofit Sectors*.
- Ramanujam, N. V. (1987). *Measurement of Business Economic performance: an examination of method convergence* (Vol. 13). Journal of Management.
- Rocha, E. M. (2013). *Práticas de Cooperação entre as Organizações do Terceiro Setor e as Empresas Lucrativas*. Minho: Dissertação de Mestrado em Economia Social.
- Rodrigues, D. (1999). *Gestão de Vendas na Óptica de Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Roque, A. (2010). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos*. Porto: Vida Económica Editorial, SA.
- Salamon, M. L. (1999). *Global Civil Society - Dimensions of the Nonprofit Sector*. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Salomon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: a cross-national*. Glasgow: Bell & Bain Ltd.
- Salvatore, V. (2004). *A Racionalidade do 3º setor*. São Paulo: Senac.
- Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica. Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

- Schellenber, J. F. (1982). *Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance*. Academy of Management Review.
- Seashore, E. Y. (1967). *A system resource approach to organizational effectiveness*. American Sociological Review.
- Serapioni, M. (2000). *Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração*. Obtido de <http://www.scielo.br/pdf/csc/v5n1/7089.pdf>
- Sousa, A. (1990). *Introdução à Gestão. Uma abordagem sistémica*. Lisboa - São Paulo: Editorial Verbo.
- Stalker, T. B. (1961). *The Management of innovation*. Londres: Tavistoke.
- Steers, R. (1975). *Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness* (Vol. 20). Administrative Science Quarterly.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações, 2ª Edição*. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal, lda.
- Terry Connolly, E. C. (1980). *Organizational effectiveness: A multiple constituency approach* (Vol. 5). Academy of Management Review.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods (2ª Ed)* Thousand Oaks. CA: SAGE Publications.

Apêndice 1

Determinantes da eficácia, segundo os colaboradores		
Categorias (objetivos)	Subcategorias	Descritores
Eficácia	Motivação	<ul style="list-style-type: none"> • Relações interpessoais; • Reconhecimento do trabalho, como recompensa; • Fazer o que realmente se gosta; • Pagamento do ordenado;
Dificuldades	Instalações	<ul style="list-style-type: none"> • Estado das instalações;
	Alimentação	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação; • Alternativas;
Mais-valia	Equipa de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Espírito de equipa; • Organização e planeamento do trabalho; • Entreaajuda;

Tabela 1 - Determinantes da eficácia, segundo os colaboradores

Apêndice 2

Determinantes da eficácia, segundo os pais dos utentes		
Categorias (objetivos)	Subcategorias	Descritores
Eficácia da organização	Instalação	<ul style="list-style-type: none"> • Estado das instalações – 60% • Parqueamento – 4% • Jardins – 4%
	Colaboradoras	<ul style="list-style-type: none"> • Competências técnicas das colaboradoras – 62% • Competências pessoais das colaboradoras – 60% • Formação – 4%
	Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Horário – 47% • Informações dos amigos e familiares – 47% • Qualidade da alimentação – 47% • Atividades desenvolvidas – 41%
	Coordenação	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação “instituição – encarregados de educação” – 4% • Coordenação – 4%

Tabela 2 - Determinantes da eficácia, segundo os pais dos utentes

Apêndice 3

ENTREVISTA À DIREÇÃO

Há quanto tempo exerce a sua função nesta entidade?

Nem sempre como presidente?

O que os levou a abraçarem este projeto (como voluntários)?

Qual a missão, objetivos e valores que regem a instituição?

E isso está escrito em algum lado?

Quais os objetivos e valores da instituição a longo prazo?

Novamente a mesma pergunta, isso está escrito em algum lado?

Sente que a missão e os objetivos passam para a nossa comunidade educativa?

Enquanto membro da direção, vocês têm objetivos para a instituição a longo prazo?

A organização efetua ações ou atividades de planeamento estratégico?

O que é prioritário para os órgãos de gestão?

Para além das atividades recorrentes da direção, (análise de processos, reorganização do pessoal) conseguem propor outras iniciativas?

Que medidas toma para monitorizar/avaliar o desempenho da instituição? e se é possível de que forma o fazem?

Têm feedback por parte dos familiares dos utentes? De que forma?

O que mais valorizam na instituição?

Apêndice 4

ENTREVISTA ÀS COLADORADORAS

Há quanto tempo exerce a função de auxiliar nesta instituição?

Sente-se confortável com essas tarefas e funções?

As tarefas que executa vão ao encontro das suas expectativas pessoais e profissionais?

Sabe qual é a missão do jumbo?

Quais são os objetivos desta instituição?

Quais são os objetivos da valência onde trabalha neste momento? existem? quem os define?

E quem define esse objetivo é a sua educadora, em conjunto com as auxiliares?

Sente que a direção valoriza o seu trabalho?

Sente que os pais valorizam o seu trabalho?

O que gostaria de ver implementado no jumbo, que motivasse mais os colaboradores?

Quais são as maiores dificuldades do seu trabalho?

Sente-se motivada?

Na sua opinião quais são os pontos fortes da instituição?

E as fragilidades?

Apêndice 5

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Este questionário enquadra-se numa investigação de um projeto de mestrado no âmbito do terceiro setor, realizada no Instituto Politécnico do Porto. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos.

Não existem respostas certas ou erradas, por isso solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Obrigado pela sua colaboração.

Sessão 1 - Fatores que influenciaram a escolha da escola do seu educando

1 - Que fatores considera mais importantes no momento da escolha de uma instituição de ensino (creche, pré-escolar e ATL) para o seu educando? (selecione até 6 opções)

- ☐ Atividades desenvolvidas;
- ☐ Competências pessoais das colaboradoras;
- ☐ Competências técnicas das colaboradoras;
- ☐ Proximidade geográfica;
- ☐ Carácter familiar da instituição;
- ☐ Horário da instituição;
- ☐ Informações de amigos e familiares;
- ☐ Instalações adequadas;
- ☐ Mensalidades praticadas pela instituição;
- ☐ Oferta de transporte;
- ☐ Qualidade da alimentação;
- ☐ Outra. _____

Sessão 2 - Fatores que influenciaram a escolha desta instituição, para acolher o seu educando.

1 - Assinale a valência que o seu educando frequenta.

☐ Creche

☐ Pré-escolar

☐ ATL

2 - Quais as razões que o levaram a escolher esta instituição para acolher o seu educando. (selecione até 6 opções)

☐ Atividades desenvolvidas;

☐ Competências pessoais das colaboradoras;

☐ Competências técnicas das colaboradoras;

☐ Proximidade geográfica;

☐ Carácter familiar da instituição;

☐ Horário da instituição;

☐ Informações de amigos e familiares;

☐ Instalações adequadas;

☐ Mensalidades praticadas pela instituição;

☐ Oferta de transporte;

☐ Qualidade da alimentação;

☐ Outra. _____

3 - Refira três aspetos positivos da instituição.

4 - Refira três aspetos negativos da instituição.

5 - O que gostaria de ver melhorado e implementado na instituição?
